

21世紀の「経営学100則」

”100 PRINCIPLES IN MANAGEMENT TOWARDS THE 21ST CENTURY”

山 田 榮 作

Eisaku Yamada, PhD.

総 目 次

- A. [序論] 「21世紀の『経営学100則』」
(引用新聞社説) (参考文献) (執筆者略歴)
- B. [本論] 因子分析式「経営学 100則」

本 論 目 次

第Ⅰ部「経営管理者に期待される職能」

- ◎1章『経営管理という仕事と内容の変化』 [経営学]
◎2章『環境の多様な勢力に対処する戦略』 [経営戦略]
◎3章『人的資源の質的变化と流動化』

★★★ [経営学基本原則] (マネジメント・サイクル=Plan-Do-See) ★★★

第Ⅱ部「経営者の各種の職能」

- ◎4章『戦略企画：目標設定及び計画とプログラムの作成』 [経営戦略]
◎5章『組織化＝仕事を体系化された枠組みに配分』 [組織]
◎6章『人材配置＝適正な人々を適正な職務に配置・交換』 [ヒト]
◎7章『指揮＝コミュニケーション、動機付け及びリーダーシップ』 [組織]
◎8章『会計と統制』 [カネ]

第Ⅲ部「経営者が開発、活用すべき戦略的技能」

- ◎9章『問題選択、意志決定、経営革新』 [経営戦略]
◎10章『マーケティング (Mkg)』 「マーケティング」
◎11章『情報管理・危機管理』 [情報・危機管理]

- ◎12章『人間関係リードに必要な能力と行動様式（スタイル）』 [組織]
 ◎13章『生産性向上と企業文化』 [モノ] [企業文化]
 ◎14章『企業と国民経済と地球的条件』 [国民経済]
 ★☆☆ [経済学基本原則]（エコノミック・トライアングル＝行政＜企業＞家計）★☆☆
 ◎15章『経営の電子化と多国籍化』 [需給市場の世界化]
 ◎16章『日本経済と会社の寿命と円価対策』 [企業寿命対策]

第IV部「革新技術と地球化市場が生み出す新戦略と新技能」

- ◎17章『経済規制 vs 市場反乱』 [市場反乱]
 ◎18章『貿易摩擦 vs 技術進歩 vs 雇用ミスマッチ』 [貿易摩擦]
 ◎19章『日本経済の成熟と職域犯罪』 [成熟経済]
 ◎20章『科学技術革命・地球環境主義・政策の遅れ』 [科学・地球環境]（終）

C. [結論] [因子分析式『経営学100則』]

D. [最終講義後記] [経営学と S.ウルマン『青春賛歌』]
 （目次終）

A. [序論] 「21世紀の『「経営学100則』』

▲1個の原子，1個の電子が実験研究の対象になり，人工原子やクローン家畜が作り出される時代が始った。このミクロの世界は古典物理学では説明できない。19世紀にニュートン力学をモデルにした新古典経済学も，多国籍企業が新技術を世界で共有し，ホットマネーで人工為替相場を作り出す今日では通用しない。トランジスターやレーザーで出来上がる電子産業の年間販売高が，戦後産業の王者製鉄業・自動車産業に肉薄するようになった。技術順位が激変したのである。

▲このような新時代に求められる「経営管理者に期待される職能」の内容を概述する。

- ・21世紀経営は技術のミクロ化・量子化と金融の多様化に対応するため，戦略組織分析もミクロ化・量子化（確率化）する。
- ・生産の巨大化・技術のミクロ化・世界市場の複雑化が企業戦略の多様化（量子化）を要求する。（図1）
- ・会社の寿命が現実化して終身雇用がほぼ崩壊，雇用市場の流動化が進むが，経営学の[基本原則]（マネジメント・サイクル＝Plan-Do-See）は今日も生きている。然し市場の地

球化が国連機関・多国籍企業・国際 NGO 等の新しい国際主体を生んだ。(図 2)

▲次に求められる「経営者の各種の職能」の概容を述べれば、

- ・経営のコンピュータ高度活用が戦略活動を経営各層に一般化且確率的利用を可能とした。
- ・経営者は3つの資源(「組織活動」「資源配分統制」「指揮権限」)運用に自己責任を持つ。
(引用 2)
- ・経営者は外部雇用市場の3つの動向(「ヘッドハンティング」「雇用調整」「賃金情勢」)にも注目必要。
- ・経営者は「コミュニケーション力」「動機付けの感性」「陣頭指揮のリーダーシップ」を不可欠とする。
- ・会計と統制はコンピュータ時代突入後、間接業務から製造販売と同列に重要度が向上した。

▲第三に求められる「経営者が開発、活用すべき戦略的技能」の概容を述べれば、経営者は「自己リスクの限界」「組織制約」「環境変化」の把握にコンピュータを全力利用する。

- ・経営者のコンピュータ駆使力はマーケティング力即市場競争力の優劣に重大な関係を持つ。
- ・コンピュータの進歩・普及は、情報管理・危機管理上、経営者に新たな味方と敵を共に与えた。
- ・経営者は、組織の共通目的・貢献意欲・コミュニケーションの維持に人格とコンピュータに依存する。
- ・経営者は効率的・独創的・競争的経営を行なうため、異文化導入の方策に努力する。
- ・経営者は個人に生活独立力を与える手段の職場を与え、地球環境を守る責務を担う。然し経済学の「基本原則」(エコノミック・トライアングル=行政<企業>家計)の関係間に新たな国際主体として「国際機関」「多国籍企業」「国際 NGO が介入するようになった。

(図 3)

- ・企業経営のコンピュータの採用後は、多国籍化経営が企業経営の本命に重要度を昇格した。
- ・輸出立国の過剰黒字が通貨変動の問題を、技術革命が会社の寿命問題を顕在化した。

▲最後に考慮すべき「革新技術と地球化市場が生み出す新戦略と新技能」を述べれば、

- ・官主導型の戦後企業経営の成功の行詰りが裁量行政 vs 市場反乱により顕在化した。(引用 1)
- ・黒字が米欧の日本叩き(ジャパン・バッシング)を、規制が外資の日本通抜け(ジャパン・パッシング)を招く。

- ・経済の成熟が金融資産を巨大化し、裁量行政に便乗、組織的な巨大職域犯罪が多発。
- ・科学技術進歩と地球環境主義に比し、政治経済社会政策が遅れ主導権が逆転した。(引用 3)

(引用新聞社説)

- | | |
|---|----------------------|
| (1) 日本経済新聞「政府の軽量化で民間活力高めよう」 98・1・1 付社説 | } { 「今世紀中に
すべきこと」 |
| (2) 日本経済新聞「企業は自己責任経営で活性化図れ」 98・1・3 付社説 | |
| (3) 日本経済新聞「『地球益』掲げ、風格ある日本人に」 98・1・4 付社説 | |

(〔本論〕)の後に全文掲載)

(参考文献) 日本経済新聞編「10年デフレ」日本経済新聞社, 1998年

L. R. Bittel "The McGraw-Hill 36-Hour Management Course" 1989 (大坪檀ほか訳)

C. Barnard "Roles of Executive" 193 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹共訳)

日本経済新聞「日本産業強さへの再挑戦 1～5」1998・1・7～11

日本経済新聞「社説＝今世紀中にすべきこと 1～7」1998・1・1～8

日本経済新聞編「2020年からの警鐘 1～3」日本経済新聞社, 1998年 [(1)日本が消える (2)怠惰な日本人 (3)「終わり」からの出発]

山田榮作「日本型資本主義内部崩壊と平成エリートの腐敗」新潟経営大学紀要第3号, 1997年

(執筆略歴)

大正13年 東京府下豊多摩郡千駄ヶ谷村(現澁谷区)に生まれる(半江戸っ子)

昭和18年 東京府立第三中学校(現都立両国高等学校)卒業

昭和20年 第一高等学校理科乙類(現東大教養理三)卒業

昭和24年 東京大学農学部卒業(農学士)

平成2年 米センチュリー大学経営大学院(通信制)終了(PhD・経営学博士)

昭和24年 第一物産(現三井物産)入社(後、西武セゾン・電通勤務経験)

昭和33年 日本貿易振興会(ジェトロ)米国駐在主事(NY, LA, NY)
(米国西部十三州+ハワイ・アラスカ州の日本製品市場開拓を先導・助言)

昭和40年 世界貿易センター(日本)常務理事 兼世界貿易センター連合理事

昭和44年 世界貿易連合理事連合(WTCA)創立会長(NY)

昭和46年 国連事務局上級エコノミスト(NY, 全アフリカ)
(国連アフリカ本部44加盟国の開発計画の調査・企画・指導・調整)

昭和50年 日本 CIOS(シオス)協会専務理事(日本の国際ボランティア団体の端り)

昭和55年 千葉経済短大(現千葉経済大学)教授(経営学総論ほか)

昭和61年 関東学園大学(経済学部兼法学部兼大学院)教授(国際経営論ほか)

平成3年 新潟経営大学設立準備に入る(学部長(理事)予定者)

平成6年 新潟経営大学教授(経営学総論・国際経営論・国際マーケティング論・多国籍企業論・演習Ⅰ・演習Ⅱ)兼 創設図書館長(電子化努力)兼初代研究論集委員長

平成10年 新潟経営大学教授(自由定年)勇退(新潟経営大学完成年度終了に際して)

著 書 新現代執筆者大事典登載参照
「国際マーケティング(初版～改定4版)」(同友館), 1985～90年
「国際行销学(中国語版)」(聯鳴文化有限公司=台北), 1996年
「国際マーケティング」(ダイヤモンド社「経営実践講座」), 1990年
「新多国籍企業論」(同友館), 1989年,

21世紀の「経営学100則」

- 他共著15冊（含む米 PROBUS 出版）
- 学術論文 60編（含む AIB（米・国際ビジネス）・日本商業・日本経済政策・国際経済各学会年報及外国出版物）
- 海外研究 ハワイ大学（PAMI＝太平洋アジア経営学大学院）顧問・サンダーバード大学院大学（AGSIM）フェロー・MIT（高等経営講座）招待参加者

因子分析式 経営学100則

第Ⅰ部「経営管理者に期待される職能」

◎1章『経営管理という仕事と内容の変化』

[経営学]

☆経営管理は、技術のマイクロ化と金融の複雑化に対応のため、戦略組織分析もマイクロ化・量子化（確率化）する。

* 準則 1-A 経営・管理の職能（目的・役割）は、一般従業員の仕事とはレベルを全く異にし、一般従業員とは隔離して特別に教育・訓練して修得される。これを研究教育するための学問体系が「経営学 A（管理型経営学）」である。

* 準則 1-B 管理の職能（目的・役割）は経営者に限らず、一般社員・消費者の行動の効率向上にも役立つ。この学問体系が「経営学 B（参加型経営学）」である。

* 準則 2 経営管理者は業務遂行の上で、組織のためにユニークな6つの職能（「計画」「組織」「人事」「指揮」「統制」「収益」「社会貢献」）を果たす。

★☆☆経営学基本原則（マネジメント・サイクル=Plan-Do-See）☆☆★

* 準則 3 経営者は3つの役割（「人間関係」「情報提供」「意志決定」）を果たし、3つの技法（「新概念の規定」「代替案の選択」「従業員の指揮指導」）を活用する。

* 準則 4 経営者指揮権の根拠には2つの学説（「命令授權説」「命令受容説」）あり。授權説は封建的（官主的）。民主的な先進社会では「命令受容説」が主流。

* 準則 5 経営者の有能度の判定は、2つの結果（「状況間の差異の着目度」「夫々の状況に対処策の適切度」）で下される。

◎2章『環境の多様な勢力に対処する戦略』

[経営戦略]

☆生産の巨大化・技術のマイクロ化・複雑化が環境に対処する経営戦略に多様化を要求する。

* 準則 6 経営者には2つの選択特権（「開放システムの中で仕事をする条件」「外部に経営資源を求める（アウトソーシング）機会」）が与えられる。

* 準則 7 企業組織の資源と構成員は、経営者にとり2つの側面（「支援或は協力者」「対立或は競争者」）を持つ。

- * 準則 8 外部環境は、組織の生存競争の場としての独立した力と、経営者に対する2つの面（「競合者」「支援者」）を持つ。
- * 準則 9 経営者の有能度は3つの結果（「システムの境界を跨ぎ」「ライバルや外部のグループの支援を活用」「その抵抗を減殺」）による。
- * 準則10 経営者は実験的な3つのアプローチ（「自然科学」「行動科学」「OR」）の統合により、環境変化の中で仕事を遂行する。

◎ 3 章『人的資源の質的变化と流動化』

☆会社の寿命が現実化して終身雇用がほぼ崩壊、雇用市場の流動化が進んでいる。

- * 準則11 企業組織は2つの目標（「会社の設立目的の達成」「従業員の自己実現の助成」）を通じて環境と市民に貢献する社会的存在である。
- * 準則12-A 企業の生産性は2つの量（「会社が期待する業績と貢献の質を従業員が認識する程度」「この期待を従業員に理解させる情報を伝達する経営者の力量」）に関わる。
- * 準則12-B 従業員の業績は4つの能力（「問題認識力」「潜在能力」「対人適応」「流動適応」）が決める。この先天的差異を誤認する場合、経営者は失敗又は失格する。
- * 準則13 個人業績は3つの能力（「動機付け」「行動姿勢」「価値観」）による。従業員個人からこの潜在能力を開花させる条件整備力が経営者に対する評価基準だ。
- * 準則14 経営者は、個々の従業員と生産的な1対1の人間関係を結ぶことを通じてのみ組織全体との関係を結べる。
- * 準則15 経営者と従業員集団との交渉は個々の従業員との関係と異なる。前者との交渉の生産的な設定、維持には集団交渉の困難な過程が必要である。

第II部「経営者の各種の職能」

◎ 4 章『戦略企画：目標設定及び計画とプログラムの作成』

[経営戦略]

- * 準則16 トップが設定する目的が組織の存続（ドゥメイン／レゾナントル）を保証、ミドルが設定する目標がローワーの行動と一般従業員の努力の限度（ターゲット）の明確化にヒエラルキー（階層組織）を作り、低層・分社化、フィードバック・ネット化で柔軟化を指向。
- * 準則17 2種のプランニング（「経営戦略」「実施計画」）が組織の使命や目標を成就するために辿るべき道路地図を描き出す。これを効果的且体系的に組立てるためには2つのプロセス（「戦略企画」「実施計画」）の作成過程が

必要。

- * 準則18 経営戦略は2つの技法（「予測法」「スケジューリング法」）を駆使して、実行計画（スケジュール→タイムテーブル）の形に転換する。
- * 準則19 目標管理が個人又は部門の計画と組織全体の目標との調整を経営者に義務つける装置（メカニズム）を構築する。
- * 準則20 管理の効果は定形業務で高く、独創的業務では有害な場合もある。適切な目標管理が高い起業家精神を養成する。

◎ 5 章『組織化＝仕事を体系化された枠組みに配分』

〔組織〕

- * 準則21 経営者は、2つの業務（「仕事の性質を分割」「＝職務」「仕事量を部門や個人に配分」「＝課業」）を実行、4つの目標（「明確且明朗化」「効率的」「確実なフィードバック」）を通じて所期の成果を確保する。
- * 準則22 経営者は類似の2つのグループ（「職務を集めて部門」「職能との関係を示す組織構造の多様性に従った職種」）に分類する。
- * 準則23 賢い経営者は課業を遂行する上で、2つの点（「権限を命令系統を通じ、組織のトップからミドル経由ボトムへ配分」「権限（委譲）度を高める」）に留意する。
- * 準則24 経営者は戦略目的又は状況に応じ、3つの資源要素（「組織活動」「経営資源の配分統制」「指揮権限」）を2つの組織形態（「集権化」「分権化」）間で均衡する。
- * 準則25 経営者は構成員を2つの業務性格（「ライン」「スタッフ」）に大別。企業損益に直接関係する部門（例、製造・営業・資材・労務）を「ライン」、その「ライン」を支援する部門（例、人事・経理・財務・技術・調査・マーケティング）を「スタッフ」とする。

◎ 6 章『人材配置＝適正な人々を適正な職務に配置・交換』

〔ヒト〕

- * 準則26 経営者は従業員を3つの過程（「指揮」「統制」「相互作用」）により教育組織内の適所に配置する（労働法規、労組関係との影響大故要注意）。
- * 準則27 経営者は人的資源計画が充足すべき、3つの要件（「職務＝仕事の数」「職位＝給与の種類」「経営変化の経費」）を予算化する。
- * 準則28 経営管理者は3つの変化（「景気変動」「産業変革」「企業革新」）に対応要員配転の円滑化のため2つのベース（「組織」「個人ベース」）の研修を奨励。経営者は組織内の従業員に（「職務訓練」「能力開発」「監督」「調整」「配転」）を実施する。
- * 準則29 日本型経営は従業員を『人財』とみるが、経営者は外部雇用市場の3つ

の動向（「ヘッドハンティング」「雇用調整」「賃金情勢」）にも注目しなければならない。

- * 準則30 経営者は4つの人事（「従業員の業績評価を定期実施」「組織の評価基準に一致させる努力」「市場変化に対応する配転」「外部雇用市場との連携」）処理。

◎7章『指揮＝コミュニケーション、動機付け及びリーダーシップ』 [組織]

- * 準則31 経営者に求められる3つの能力とは（「経営者自身の意志を組織に伝達コミュニケーションする力」「動機付けの感性」「陣頭指揮して組織を活性化する要領と職責感（リーダーシップ）」）である。
- * 準則32 経営者は3つの内容（「情報選択」「意思決定」「指揮指導」）を部下に伝達する正確且効果的な3つの表現（「会話」「作文」「行動」）能力を必要とする。
- * 準則33 経営者は従業員の動機付けのため、2つの能力（「個別欲求構造の理解」「私的な目標に敏感さ」）を必要とする。
- * 準則34 経営者が動機付けを行うということは、2つの条件（「従業員に個人的選択と目標の追及の幅を認め」「その達成条件を提供又はその条件を支援」）を認めることを意味する。
- * 準則35 経営者の指揮能力は2つの技能（「部下の抱く問題を吸上げる能力」「部下集団を支援する能力」）を2つの学習（「養成強化」「発表力」）から習得して生れる。

◎8章『会計と統制』 [カネ]

☆会計と統制はコンピュータの採用後は、間接業務から製造販売と同レベルに損益力を向上した。

- * 準則36 経営者は資産・業績管理のため常時、2つの会計（「財務会計」「管理会計」）並びに、2つの統制作業（「業績標準 [多くの場合金額表示] の設定作業」「進行の遅延又は逸脱に対する制度的電子的な是正作業」）を実施する。
- * 準則37-A 経営者は2つの経済（「実体」「金融」）につき5つの管理業務（「監査」「統制」「含み資産」「簿外負債」「財テク」「マネーフロー」）を国内外の重要な過程でチェックする。
- * 準則37-B 経営者は90年代に日米産業優位を再逆転させた『活動基準原価計算＝ABC』を採用、2つの原価（「直接原価」「支援作業原価」）を厳密割付け、原価削減。

- * 準則37-C 経営者はコンピュータ網を駆使して『活動基準管理=ABM』に進むことを考えよ。
- * 準則38-A 財務統制は5つの着眼点(「企業存続成長投資利益率(ROI)」「予算に基づく収支配分」「留保金／簿外負債」「金融派生商品デリバティブ」「通貨調整」)を監視する。
- * 準則38-B デリバティブ利用(主に先物／オプション／スワップ)には2つの重要度(「輸出入採算ヘッジ%」「通貨リスク%」)に応じて2つの持高比率(「通貨額別」「決済時別」)を意思決定する。
- * 準則39 業務統制は3つの着眼点(「資材・日程・品質・諸効率と製販量との関係」「国内外の市況 vs 原価比較」「国内外連結業績効率の目標と結果」)を監視する。
- * 準則40 人事統制は2つの目的(「労働力を成果発揮に誘導」「従業員の充足感」)に3つの尺度(「業務の重要度」「業績判定基準」「国内外従業員関係」)を適用する。

第Ⅲ部「経営者が開発、活用すべき戦略的技能」

◎9章『問題選択、意志決定、経営革新』

〔経営戦略〕

- * 準則41 経営者は合理的な4つの手順(「原因分析把握」「代替案作成評価」「問題選択」「実施統制」)に従って問題を解決する。
- * 準則42 優秀な経営者は初期段階で遂行状況における差異を発見、問題特定に3つの技法(「認知」「選別」「摘出」)を使う。
- * 準則43 経営者は原因除去のため、個人又はグループで3つの考察法(「論理的」「直感的」「混合的」)により代替解決案を複数作成する。
- * 準則44 経営者は3つの制約(「自身のリスク限界」「組織制約」「環境変化」)を比較検討、2つの革新策(「リストラ=事業再構築」「リエンジニアリング=業務根本革新」)を秤量する。
- * 準則45 経営者は代替的な行動案を選択する上で、2つの意志決定技法(「公式・権威・前例に基づく決定論的手法」「与件に沿う確率論的手法」)を活用する。

◎10章『マーケティング(Mkg)』

〔マーケティング〕

- * 準則46 マーケティング(Mkg)は市場競争を通じ生産と販売の間で2つの円滑化(「効率化」「独創化」)、2つの分野(「市場」「技術」)に2つの働き(「刺激」「調整」)をする活動。

- * 準則47 マーケティング／テレ Mkg 活動が4つの主体（「行政」「生産業」「販売業」「消費者」）間で主導権を発揮できれば，競争，市場経済と国民生活を向上できる。
- * 準則48 マーケティング (Mkg) 活動は4つの P（「製品」「価格」「販売経路」「促進」）を配合用具（ミックス）として実施。3つの条件（「商品」「市場」「社内与件」）によって組み合わせ方を変えることから4 P をマーケティング・ミックスと呼ぶ。
- * 準則49 Mkg は（「拡大」「量産化」「細分化」「差別化」「低価格＋多様化」「ライフサイクル」「ランチェスター」「ポートフォリオ」「ドゥメイン」等の戦略を市場の状況に応じ選択・併用する。
- * 準則50 Mkg は2点（「競争」「戦略開発」）でコンピュータ・ネットワーク利用度の高さが決定的。4 P を POS ネットワークで結び，小売－在庫－生産－設計まで連動，製販一体化情報戦略経営 (SIS) が業界ランク，価格線を破壊，市場競争の勝敗を決する。

◎11章『情報管理・危機管理』

[情報・危機管理]

- * 準則51 2つの情報（「データ」「コミュニケーション」）が4つの側面（「製販業務」「マーケティング」「金融会計」「政経技危機管理」）の間を調整・連結化する。
- * 準則52 経営管理情報システムは5つの機能（「計画」「統制」「資金」「危機管理」「意志決定」）に必要な情報のネットワークを経営者に提示する。
- * 準則53 コンピュータ・システムは5つの情報・統計（「市場」「業務」「金融」「行政」「国際」）の5つの処理（「収集」「加工」「貯蔵」「検索」「報告」）を加速・容易化する手段を持つ。経営者はコンピュータ網の支援システムを活用，3つの基準（「企画」「評価」「統制」）を拡張，4つの面（「内外政治」「財政景気」「雇用調整」「通貨不安」）の危機管理を有効且容易にする。
- * 準則55 統計分析技法は経営者が情報の解釈・利用の範囲・確度向上のため，3つの数学的展開法（「データ収集」「統計加工」「推論策定」）を提供する。

◎12章『人間関係リードに必要な能力と行動様式（スタイル）』

[組織]

- * 準則56 経営者は3つの開発力（「企業革新力」「市場戦略力」「指導行動様式」）を以て部下の抱く問題を吸上げ，支援することによって組織構成員の信頼を築く。
- * 準則57 経営者の課題は，組織を維持する3つの要因（「共通目的」「貢献意欲」

- 「部内コミュニケーション」)に加えて『時間の活用法』を不可欠とする。
- * 準則58 権限委譲は3つの経営者能力(「管理所要時間の縮減」「意思決定錯誤の回避」「一般管理以外の活動時間の拡大」)を拡張する最良の手法である。
 - * 準則59 参画勧誘のノウハウは2つの魅力即組織のエネルギーを誘出する働き(「集団目標の魅力化」「部下からの支持を取付ける指揮者の人格的魅力」)による。
 - * 準則60 ストレス回避の対応策には、2つの量(「部下間調整の自己の影響力の大きさ」「担当業務の責任量」)の間のバランス感覚を強めることが役立つ。

◎13章『生産性向上と企業文化』

[モノ] [企業文化]

- * 準則61 経営者は柔軟な目標達成のため、経営資源について2つの相反する対応(「異文化・異業種企業文化の取り込み」「非競争的な社内の企業文化＝縦割り横並び思考の追い出し」)を作ることが仕事である。
- * 準則62 経営者は資源管理上、3つの面(「活用」「多目的化」「省略」)の最適化；労務管理上、3つの面(「貢献」「報酬」「公正」)の均衡を追及する。
- * 準則63 経営者は2つの戦略(「ハイテクを駆使のシステム化・簡素化」「伝統的・経済的な技法の適用場面の温存」)を組み合わせで生産性向上戦略を組み立てよ。
- * 準則64 経営者はオートメーションやコンピュータの導入に際し伝統的中間技術者の活用を心掛け、3つの最大化(「経済性」「重複排除」「循環性」)を目的とせよ。
- * 準則65 経営者がチームを作る戦略は、2つの目的(「組織内の多様な能力・活力を結集」「目的達成へ向けて集中発揮」)させることの達成にある。

◎14章『企業と国民経済と地球的条件』

[国民経済]

- * 準則66 経営者は国民経済の3つの主体(「政府」「企業」「家計」)間の3角運動(「職場提供」「市場消費」「納税」)を中心的且最強のダイナモとして推進している。
- ★☆☆経済学基本原則(エコノミック・トライアングル＝「行政」「企業」「家計」)★☆☆
- * 準則67 経営者は企業の中で市民に職場を与える立場にあることから、2つの国家的責務(「個人に生活独立力を与える手段＝職業・知識・政策」終局的に「人間の良心を左右する力」)を担う。
 - * 準則68 経営者は通常の損益会計の他3つの特殊会計(「社会会計」「世代間会計」「国際会計」)に於て労働コスト・地球資源の最適配分を画り、2つの誤謬(「集計の誤謬」「金融収支＝ホットマネーの誤謬」)を回避する配慮を

不可欠とする。

- * 準則69 行政は4つの社労保険(「健保」「年金」「雇用」「労災」)で企業関係者の生活を担保。諸種の法的手段(「労組交渉」「株主代表訴訟」「製造物責任」「金融監督」「環境監査」「行政手続法等」)が経営／行政責任を社会的に担保する。
- * 準則70 経営評価の3つの点(「貢献」「効率」「公正」)；健全化の3つの要件(「裁量行政の廃止」「状況依存経営を価値自律経営で代替」「政官との癒着忌避」)を強化する方向に、政・官・財・国民間の管理者の法務再教育が急務である。

◎15章『経営の電子化と多国籍化』

需給市場の世界化]

☆企業経営のコンピュータの採用後は、多国籍化経営が企業経営の本命に重要度を昇格した。

- * 準則71 金融と技術の国際自由化と運輸通信革命が3つの国際移動(「工程間国際分業」「技術優位の国際移動」「ホットマネーの投機移動」)を容易化した結果、産業の比較優位が低コストを求めて頻繁に国際移動を開始。2つの海外攪乱要因(「電子マネー市場」「巨大多国籍企業MNC」)抜きで企業経営は論じられない。
- * 準則72 劣位産業は2つの利点(「低賃金」「未開市場」)を求め、優位産業は2つの危険(「輸出インフレ」「超円高」)回避に多国籍経営に走り、ホットマネーが相場を左右。
- * 準則73 比較優位維持には2点(「ボラティリティ＝相場変動性」「商業金融信用」)注目。相場失敗防止のための通貨ヘッジは企業経営者にとり不可欠な日常業務となる。
- * 準則74-A 国際商業信用回復には2つの潮流(「ISO依存(デファクト・スタンダード)」「市場地球化」)を明瞭に外れる護送船団方式の廃止推進が全経営者の努力指標である。
- * 準則74-B ボラティリティの3つの着眼点は関係国の(「政情不安」「不良債権」「経常赤字」)；結果は2つのレート(「外貨交換比率」「対外金利」)の対日不利益相場となる。
- * 準則75 日本の3つの致命傷(「金融不信」「外資経営・製品との競争敗退」「国内産業・金融の空洞化」)対策には戦後盛行の一国資本主義的経営の廃棄が不可欠。

◎16章『日本経済と会社の寿命と円価対策』

[企業寿命対策]

- * 準則76 輸出立国は2つの宿命(「破壊的な過剰黒字」「超円高」)を持つ。内外価格差と貿易摩擦を生む3つの社会主義(官主・縦割・横並び)の打破が国民課題。
- * 準則77-A 2つの労働市場(「日本型安定的」「米欧型流動的」)をバランス, 2つの国際移動(「産業貿易の比較優位」「雇用需給のミスマッチ=空洞化」)対策の優先を官民労使の合言葉とする。
- * 準則77-B 3つの日本的制度(「年功賃金」「雇用束縛」「系列主義」)の外部市場化・流動化を3つの変化(「技術進歩」「会社寿命」「若者意識」)に合わせて進める。
- * 準則78 2つの高度成長戦略(「全商品・部品の国産化」「外資拒否」)は2つの国内資源(「賃金」「インフラ原価」)の破壊的高騰招来。3つの経済慣行(「系列優先」「産業規制」「雇用束縛」)には2つの金融市場(「通貨」「証券」)が反乱, 市場開放を迫る。
- * 準則79 経営者は戦後の傾斜体制を2つの面(「行財政改革で国費節約」「規制産業内の資源を環境・福祉活動へ転用」)に応用, 企業戦略採用に優先配慮が必要。
- * 準則80 2つの国家危機(「旧=武力戦争・天災」「新=通貨戦争・規制=人災」)を峻別, 3つの方向(「貿易均衡」「物価正常化」「摩擦と談合の無い高質の日本市場」)に沿う4つの世界標準化(「行政」「生産」「販売」「金融」)指向の企業戦略展開。

第IV部「革新技术と地球化市場が生み出す新戦略と新技能」

◎17章『経済規制 vs 市場反乱』

[市場反乱]

☆官主導型の戦後企業経営の成功の行詰りが裁量行政 vs 市場反乱により顕在化した。

- * 準則81 2つの規制(「社会的」「経済的」)の優先度が2つの経済文化(「アジア農耕型」「米欧狩猟型」)を生み, 90年代に3つの経営格差(「技術」「景気」「投資」)を招いた。
- * 準則82 国際金融に関する後進的な2つの規制(「裁量政策」「市場介入」)と自由市場の2つの反抗(「金融機関格付」「ホットマネー」「BIS規制」)の発現が経営優劣を差別。
- * 準則83 戦後日本が成功した3つの規制(「業法」「外為法」「系列奨励」)の弊害化を反映する3つの市場反乱(「信用格下」「技術不振」「市場空洞化」)

への反省が必要。

- * 準則84 世界 GNP/貿易の10%国になっても日本の産業行動様式が米欧標準（デファクト・スタンダード）を外れて、ウィンブルドン効果を回避する限り、企業格付引下も不可避。
- * 準則85 実体経済（商品・サービス生産）が不変の強さを堅持しても、金融経済（決済・信用システム）の巨大化した市場が反乱。2つの政策不信（「不景気」「金融システム不信」）の悪循環から実体経済も悪化させられる。

◎18章『貿易摩擦 vs 技術進歩 vs 雇用ミスマッチ』

[貿易摩擦]

- * 準則86 石油危機以後の日本産業の技術進歩の黒字体質化が米欧の日本叩き（ジャパン・バッシング）を招き、最大の対日輸入国の米国から抗議・制裁を受け続けた。日本の輸出企業経営者は輸入国企業との連携作業に配慮すべきだ。
- * 準則87 日本の富裕で一億人規模の国内市場は、規制過多で新規特に外資系の起業者に魅力を欠く。外資が日本を通抜け（ジャパン・バッシング）、内外投資の不均衡を生み、新技術や外資経営の刺激が小さく、日本の産業構造変革が遅れた。
- * 準則88 貿易立国の3つのツケ（黒字超過・乱相場・製造業の脱出）と国内の規制過多では世界景気の回復後も規制国家に投資機会・技術開発の貧困が続く。
- * 準則89 日本企業の投資機会が海外に向い、新しい産業・技術が開発されないと、内地の雇用ミスマッチは2つの社会悪（「失業者」「職域犯罪（モラル・ハザード）」）を増す。
- * 準則90 雇用ミスマッチは3つの原因（「貿易摩擦」「職場の海外逃避」「企業寿命の現実化」）と2つの解決策（「労働者再教育政策確立」「ポートフォリオ個人人生観の薦め」）だ。

◎19章『日本経済の成熟と職域犯罪』

[成熟経済]

- * 準則91 日本経済の成熟が2つの国家的成功（「金融資産膨張」「生活レベル向上」）と3つの悲劇（「自我意識強化」「家族意識弱化」「高齢化と少子化併進」）を生んだ。
- * 準則92 企業と従業員の資産膨張が裁量政策失敗で資産インフレに悪化、3つの悪徳（「バブル破裂」「拝金主義」「資産デフレ」）を拡大、遂に資産デフレ、長期デフレに陥った。
- * 準則93 経営者の不見識と不作為が官僚主導依存体質を生み、4つの悪徳軽視の

悪弊（「業界の活力の圧殺」「金融信用の麻痺」「論外な不良資産」「職域犯罪の横並び意識」）を日本の政官民に拡散させた。

* 準則94 金融システム不信が特定金融機関の金繰りを直撃する時、黒字企業も破綻、弱体都銀や中堅商社が資金繰り不能に陥り、金融不安が不況を更に深刻化。

* 準則95 金融システム不信が国際金融市場に3つのマイナス（「ジャパン・プレミアム」「BIS 規制下の貸渋り」「日系銀行の格付引下」）を生み、国内不況に拍車。

◎20章『科学技術革命・地球環境主義・政策の遅れ』

[科学・地球環境]

* 準則96 20世紀特に戦後の科学技術革命の3つの激変（「分子・原子内／間の研究の急進」「新技術の大量誕生」「運輸・通信の国境消滅」「技術・経営・金融の国際ニュートン力学的共有化」）が日本や世界の老大企業の安定経営を許さなくなった。

* 準則97 経営者は現代技術進歩の3大分野（「物理学（例新原子）」「デバイス技術（例マイコン）」「プロセス技術（例センサー）」）の最新の動向から目を離せない。

* 準則98 米欧亜の金融市場膨張（米ドルのバラ撒き）が2つの信用乱造（「簿外債務」「含み資産」）を生み、内外金融・会計の電子化が3つの金融派生商品（「エクイティファイナンス・先物取引・信用保証・償却見送り等の財テク問題」）

* 準則99 2つの地球規模的变化（「産業技術の無国籍化」「公害の越境拡散」）が2つの結果（「地球温暖化が問題化」「科学技術進歩が社会経済の進路決定」）を招いた。

* 準則100 20世紀後半には科学進歩が社会進歩を超越し、政治経済と科学技術の主導権が逆転した。日本の新経営哲学が90年代に表面化した職域犯罪（モラル・ハザード）の克服に成功すれば、世界の科学と政治の中心哲学たりうるだろうか。

引用社説（日本経済新聞）

「今世紀中にすべきこと―①」（政府の軽量化で民間活力を高めよう）

（日本経済新聞98・1・1社説）

二十世紀の最後の十年は、日本にとって「失われた十年」になるのか、活力ある二十一世紀への助走期間となるのか。新しい世紀まで残された三年間のわれわれの制度と政策の選択が、それを決定的に左右する。二十世紀全体をとれば、日本のなし遂げた経済発展は世界史に記される成功物語である。ソ連は九一年に冷戦の敗者となって消滅し、ゴルバチョフ前大統領の顧問だったヤコブレフ氏に「ロシアは二十世紀をまるまる失った」と嘆息させた。

ただ、日本の成功物語は、八〇年代後半のバブル景気という経済の暴走を経て九〇年代にはいって突然、色あせた。政府の政策は、ほとんど裏目に出た。必要とされる制度改革は遅れ、社会全体は深刻な閉塞状況が続けている。九〇年代にはいってからの日本経済の実質成長率は平均一％程度にとどまり、歴史的な長期拡大を続ける米国との一成長率逆転がなお続く。十年ほど前には悲観主義にとらわれていた米国だが、再び最大の勝者になりつつある。産業競争力でも、日本を抜きかえした」と自信をつけ、今日の米国には「日本脅威論」はない。

「米国再生の教訓」

この十年間の日米の動きがこれほど対照的な形で展開したのはなぜなのか。それは、明らかに危機感を背景に本格的な制度改革が十年程度早く行われた米国と、過去十年を空費した日本との差による。

日本の改革すべき方向は明らかである。冷戦が終わってから世界的な規模で市場経済化を目指す改革競争が進展している。それとは逆に、日本の官僚主導が相変わらず続き、市場を過度に規制し、市場が持つ潜在的な力を殺してしまっている。

官僚主導により、資源を中央政府に集中し、官僚が優先順位をつけて再配分するという動員型資源配分は、明治維新以来のキャッチアップ、つまり欧米の先進経済に追いつこうとする過程では有効だった。目標となる経済、産業のモデルが海外にある以上、それを動員型で単線的に追いかけるのが効率的だったからだ。この方式が成功し、それゆえに八〇年代後半には役割を終えた。それをその後も続けていることが、今日の日本の混乱と閉塞経済・社会を生んでいる。日本経済新聞は九二年元日から、「官主から民主へ」という標語で、連続社説を掲載した。そこで、われわれは過度の中央主権、官僚主導の弊害を指摘し二十一世紀へ向けての行政・国会改革、民間部門における官依存・横並び意識の是正を訴えた。以後、地方分権、規制改革、省庁再編などについて同じ問題意識にたって繰り返し

提言してきた。それは、危機意識をも伴ったものだった。

日本のキャッチアップ過程が完了しただけでなく、世界が劇的に変化したからだ。過去十年ほど、日本は戦後半世紀で異例なほど内向きになり、そうした世界の流れとのズレを拡大させた。八〇年代後半はバブル景気に酔いしれ、九〇年代に入ると不況、大震災、オウム事件、五五年体制崩壊と政治の流動化、総会屋問題、高級官僚の腐敗事件等々、国内の問題がうんざりするほど噴出したためもある。結果的には、日本は自らの位置感覚を失い、必要な改革をしそこなった。

「市場の潜在力」

司馬遷の「史記」列伝集に、こうある。「すぐれた政治家は（人民の生活の）ありかたのままにしておく。それに次ぐ人は人民を教えさとす。そのまた次は何とか調整していこうとする。いちばん劣った政治家が民と利益を争う」。政治家を（行）政府と置き換えて読めばいい。

故司馬遠太郎氏は、「日本の政府は重たい政府」だと言った。国民負担の経済全体に占める比率などでみると、先行きはともかく、現段階では必ずしも飛び抜けて「大きな政府」ではない。ところが、政府は規制、それも不透明、裁量的な規制、指導で企業経営、個人の生活のすみずみにまで介入する。民間セクターにとっては政府はずしりと重い。それが、市場の活力をそぎ、個人の創造性を圧迫する。

官僚は「市場の失敗」をよく論じる。だが、規制だらけでは本当の市場ではない。多くの場合、政策（政府）の失敗である。市場のもつ力をどう生かすか。それにより、経済・社会の活力が決まる。

官僚たちの失敗は、官僚個人の責任というより官僚主導で情報公開も少ない制度そのものの欠陥による。政府を軽くし、市場のパワーを活用しなければ、日本は二十一世紀を失いかねない。

「今世紀中にすべきこと―②」（企業は自己責任経営で活性化図れ）

（日本経済新聞98・1・3社説）

日本企業の過去の成功は、一面で市場原理を極力抑えた結果だったと言える。企業同士の株式の持ち合いは代表的である。これが経営者の権限を強め、長期的な視点に立った経営を可能にした。しかし経営の安定を重視する考え方が行き過ぎたあまり柔軟さを失い、今や逆に企業制度そのものの存立を脅かす事態に直面している。

ある都市銀行のトップは「上場企業は社会的に影響が大きいので、つぶしてはならないという不文律を若いころにたたき込まれた」と言う。メーンバンクは融資系列に入った企業に資金を重点的に供給し、業績不振に陥った融資先には支援の手を差しのべた。企業は

銀行を中心にグループを作り、個々にまたそれぞれ下請け企業を系列化した。

企業はこうして相互に長期取引関係の網を張り巡らし、高度成長期に拡大路線を推し進めた。株式の持ち合いは、グループを作り、系列の関係を固定化するとともに、外国資本などによる買収を防いで、経営を安定化させる機能を果たし日本の企業制度の根幹をなしてきた。大企業は“つぶれない会社”を前提に、終身雇用、年功序列、企業別組合という日本型雇用を定着させて、従業員の士気を高めた。

この日本型のシステムが有効に働いたのは、日本がまだ貧しく、追いかける目標がはっきりしていたからだ。官主導の産業政策が進む方向を示し、ヒト、モノ、カネの経営資源を誘導した。いわゆる政・官・業の鉄の三角形が、市場による資源配分の代わりを務めてきたと言える。

「市場原理を羅針盤に」

しかし今や過去の成功原因は失敗原因に変わった。世界的な市場経済化産業構造の転換に対して、「安定」は硬直化をもたらし不適応症状を起こしている。新しい時代を乗り切るためには、企業は市場原理を羅針盤にしなければならない。ところが経営環境の変化に気づきいち早く変わりだした企業がある一方で、いまだに古い秩序のなかにとどまっている企業が少なくない。

すでに官僚機構は指導する力を失い、メーンバンクシステムは空洞化している。システムは随所で寸断され崩壊過程に入っている。もはや逆戻りはあり得ない。

九六年度には上場企業の株式の約四一％は金融機関が保有している。中心になる銀行は不良債権処理に伴い利益を出すために売却を進めている。企業も対応して銀行株を売っており、持ち合いは崩れつつある。これが売り圧力になって株価低迷の一因になっている。

企業は株主を尊重し市場に評価される経営を徹底しなければ、今後、発展の芽をつかむどころか生き残れない。どこにも頼れる安全ネットはないからだ。まず財務状態、経営戦略を正確に開示する必要がある。当然不良資産の処分を迫られる。

バブル時代に発行しすぎて水膨れしている株式数を減らすために、自社株の買い入れ消却も積極的に行うべきだ。終身雇用、年功序列の修正にも取り組まなければならない。

「資源再配分で新企業を」

過剰に抱え込んでいるカネやヒトをいったん市場に戻して、再配分すれば、外国資本も含めて新規参入を促し、新企業の創出にも役立つ。

雇用責任を問題視する向きもあるが、展望無く抱えていても、山一証券などのように、結局は放り出すことになる。その前に有利に転換できるように、企業はグループ企業も含めて計画的にリストラクチャリング（事業の再構築）を進めるべきだ。

これからは含み資産に頼ったり、逆に含み損として損失を隠したりできない。フローの

利益を追求する透明度の高い経営を目指す以外に活路はない。九九年度から財務諸表に金融商品を時価表示することや、連結決算を中心に情報開示する方向が出てきている。さらに国際的に会計基準の統一が進められており、市場重視の経営ができなければ、排除されるのは時間の問題である。

官庁の下請け機関的な業界団体のあり方も改革を迫られる。民主導の時代に、官僚の天下りの受け皿になり、所管官庁の担当課ごとに細かく分かれている必要はもはやない。経済団体も含めて抜本的に再編成で、業界益よりも、例えば株式持合いを円滑に解消して資本市場を活性化させる方策などを検討し、全体の利益を図る組織に衣替えしなければ、存在理由はない。

企業がもたれ合いを排し、自己責任経営を徹底することが経済活性化の早道だ。それを推進するのが来世紀に向けての経営者の責任である。

「今世紀中にすべきこと―③」(「地球益」掲げ、風格ある日本人に)

(日本経済新聞98・1・4社説)

戦後を振り返ると、多くの日本人は、会社と国に全幅の信頼を寄せてきたように思う。

自分の所属する会社が大きくなることは、賃金が上昇し、生活水準が上がることと同義語だった。会社の利益のために、サラリーマン人生のすべてをささげることに違和感を覚える者は少なかったし、会社もその期待に十分応えてきた。

一方、戦後の日本経済は、官主導による国益擁護の厚い壁に守られて発展してきた。今日では、とても国際社会が受け入れないであろう輸出促進、輸入規制を柱とする一国繁栄経済政策を追求することにより、短期間に、途上国から先進国のトップクラスにまでかけ上ることに成功した。官に任せておけば、万事うまくいく、といった官信奉が広く国民を支配していた。だが、バブルがはじけ、九〇年代に入ると、日本人の支えだった会社益、官主導による国益の追求は、ガラガラ音をたてて崩れ始めた。

「会社益、国益から脱却を」

平成の長期不況が続く中で、企業と総会屋との数々の癒着、不良債権等の虚偽報告、官僚による行政の私物化、族議員による国家予算の既得権益化など、繁栄の影に隠されていた諸悪が一気に噴出してきた。会社益や官による国益の追求がいまや日本や日本人の利益と大きく乖離してきたことを人々は敏感にかぎとっている。

そればかりではない。五十年におよぶ会社益や官による国益追求は、日本人の精神を著しく荒廃させてしまった。お金だけが人の値打ちを決めるといった拝金主義者、日本だけ良ければほかの国がどうなっても構わないといった身勝手な日本人がやたらと増えている。

戦後、廃墟の中から雄々しく立ち上がった日本人は、貧しかったが未来への希望に燃え、

向上心にあふれていた。同じ日本人が、今豊かさの中で将来への方向を失い、一億総意気消沈の泥沼にはまり込んでいる。局面打開の道は、日本人が地球益という新しい価値観を身につけ、収益万能主義に立つ会社益、偏狭国益を乗り越える価値革命に成功するかどうかにかかっているといえよう。十二月に京都で開かれた地球温暖化防止会議は、地球益を会社益、国益よりも上位に位置づけようとする世界初の試みだった。

二十世紀文明は、物的豊かさと引き換えに、エネルギー・資源を浪費し、地球環境を大幅に悪化させてしまった。特に地球温暖化は、世界的な気候変動を招き、干ばつ、洪水、海面上昇などを誘発し、人類の生存に大きな脅威になろうとしている。温暖化に歯止めをかけなければ二十一世紀の地球は人類に持続可能な発展を許さないだろう。

一方、温暖化の主因である二酸化炭素(CO₂)の排出は、石油などの化石燃料の消費によってもたらされる。二十世紀の工業社会は、化石燃料に支えられて発展してきた。だから化石燃料の消費抑制は、短期的には、企業収益の圧迫要因になる。それだけに、各国とも自国のCO₂の排出規制には消極的だが、他国に対しては厳しい規制を求めがちである。

「環境 NGO の貢献大きい」

十一日間におよんだ京都会議でも当初は、各国の国益擁護の姿勢が目立った。だが、最後の大方の予想に反し、大幅な削減率で合意した。

合意を成立させた大きな要因の一つに環境 NGO (非政府組織) の活躍があった。自然科学、経済、法律などの専門家、実務家、一般市民からなる世界各国の NGO 約四千人が会議場内外に集まった。彼らは、会社益、国益を超えた地球益という共通の価値観で結束し、各国政府交渉者に大幅削減を辛抱強く働きかけた。交渉当事者もそうした世論を無視できなかった。

二十世紀の日本に欠けているのは、このような地球益の追求だ。地球が病んでしまっただけで、会社益も国益の追求も意味を失う。

会社は短期的収益に惑わされず、環境コストを組み込んだ経営を本気で目指す。

政府は他国がどうあれ、環境保全型、資源循環型の経済社会へ向け、大胆な制度改革に取り組む。

個人は会社益、国益の壁を超え、地球市民としての行動の輪を広げる。

日本人が立場の違いを超え、地球益の追求に結束して取り組むことが風格ある日本人をつくる。それが日本人のやる気を刺激し新生日本の発展の原動力になるだろう。

C. [結論] 20世紀後半には科学進歩が社会進歩を超越し、政治経済と科学技術の主導権が逆転した。我々の革新経営哲学が90年代に多発的に表面化した組織的な職域犯罪（モラル・ハザード）の克服に成功すれば、世界の科学と政治の中心科学たりうるだろうか、

新課題となる。

- ・『経営学100則』以上の考え方に基つき、21世紀の経営学が留意すべき諸点を下記の因子分析式「経営学 100則」に纏め、満18年に亙る大学教授生活最終の研究発表としたい。

D. [最終講義後記]

私の新潟経営大学教授定年退任第一号としての最終講義は、平成九年十二月某日本館大階段教室で行なわれた。講義は「経営学と S.ウルマン『青春賛歌』」と題した。

本講義は「経営学」の原語である英語の manage=ment の解説から始まった。即ち manage=ment の語源 manage は、Webster's New Collegiate Dictionary に依れば、次の通りである。

- (1) "to handle with a degree of skill or address" (本気で取り掛る) (研究社新英和辞典)。上記の説明は、私の経営学の恩師 Professor Harold Koontz (UCLA) からの受売りで、同教授はまた (2)"to make out as best one can" (遣り繰り算段して課題を解くための学問) とも語った。続く私の話は、経営学が如何に職業に人生に役立つかを実例を上げて説き、経営の学生は問題にぶつかると元気が出ると自慢した。

受講生諸君は学年末試験を控えての配慮もあってか、何時になく熱心に講義してくれたようなので、講師の気分も良くなり、時間がすぐ経ってしまうのが惜しまれた。

わが講義の後半に用意された教材は、下記の「S.ウルマン『青春賛歌』」である。この頃になって、学生諸君も次の世代を憂える私の訴える気持を悟ってくれたようで、シーンとする瞬間が屢々感ぜられる気がするようだった。

講義が終ると、私の催促を待たずに拍手が一斉に起り、十数人の学生が教卓の周囲に集まり別離の握手を求めてくれ、一緒に記念撮影をしてくれた。中には入学後初めてカルチャーショックを受けたという感想を述べた学生も居た。翌一月のゼミコンパでは『一期一会』と焼入れた大徳利を贈られ、良い記念品となり、共に私にとって希望ヶ丘最良の日となった。本稿を閉じるに当たり、新潟経営大学の今後の繁栄と同僚教授会、事務局特に図書館関係者のご多幸を祈る思い切なるものがあることを申し上げたい。感謝。

拳囑十八市町村
千俊秀会希望丘
究環日本海経済
噫新潟経営大学

「青春讃歌 "Youth"」

1 青春とは人生のある時期を言うのではなく、心の様相（すがた）を言うのだ。
 2 優れた創造力、逞（たくま）しき意志、炎ゆる情熱、
 3 怯懦（きょうだ）を知（しりぞ）ける勇猛心、安易をふり捨てる冒険心、
 4 こう言う様相を青春というのだ。
 5
 6 年を重ねただけで人は老いない。
 7 理想を失う時に初めて老いがくる。
 8 歳月は皮膚のしわを増すが情熱を失う時に精神はしばむ。
 9 苦悶や、猜疑や、不安、恐怖、失望、
 10 こう言うものこそ恰も長年月の如く人を老いさせ、
 11 精気ある魂をも芥（あくた）に帰せしめてしまう。
 12
 13 年は七十であらうと、十六であらうと、
 14 その胸に抱き得るものは何か。曰く「驚異への愛慕心」、
 15 空にきらめく星塵、その輝きにも似たる事物や思想に対する欣仰（きんぎょう）、
 16 事に処する剛毅な挑戦、小児の如く求めて止まぬ探求心、
 17 人生への歓喜と興味。
 18 人は信念と共に若く、疑惑と共に老ゆる。
 19 人は自信と共に若く、恐怖と共に老ゆる。
 20 希望ある限り若く、失望と共に老い朽ちる。
 21
 22 大地より、神より、人より、
 23 美と喜悅、勇氣と壮大と威力との靈感を受ける限り、
 24 人の若さは失われぬ。これらの靈感が絶え、
 25 悲歎の白髪が人の心の奥までも蔽いつくし、
 26 皮肉の厚氷がこれを固くとざすに至れば
 27 この時にこそ人は全く老いて
 28 神の憐みを乞うる他はなくなる。

(作詩者) サミュエル・ウルマン (1840～1924)

(伝訳者) 松永安左衛門 (1875～1971)

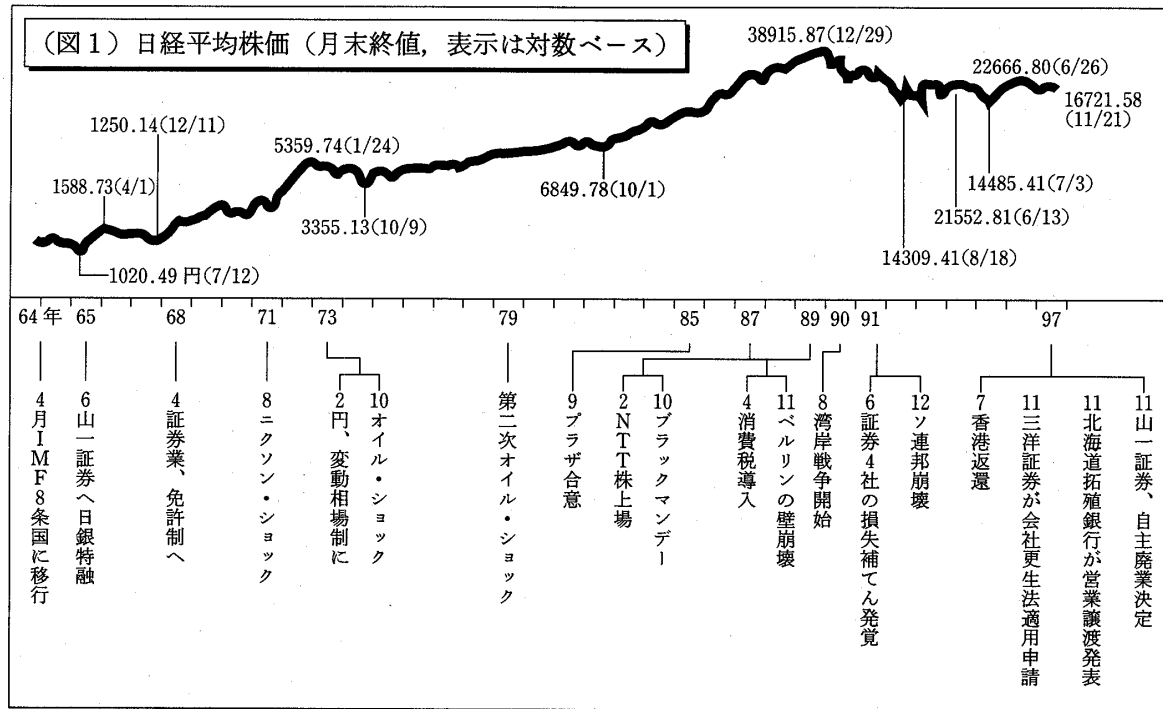
(出 所) 「週間読売」 1985. 7. 28

〔付記〕 読者諸君、学生諸君、ビジネス英文を勉強している間に、時々この讃歌を声高らかに歌って下さい。女性の方々にはいっまでも精神的若さを保つ為の、美容の薬の役目も果たします。しっかり勉強して下さい。

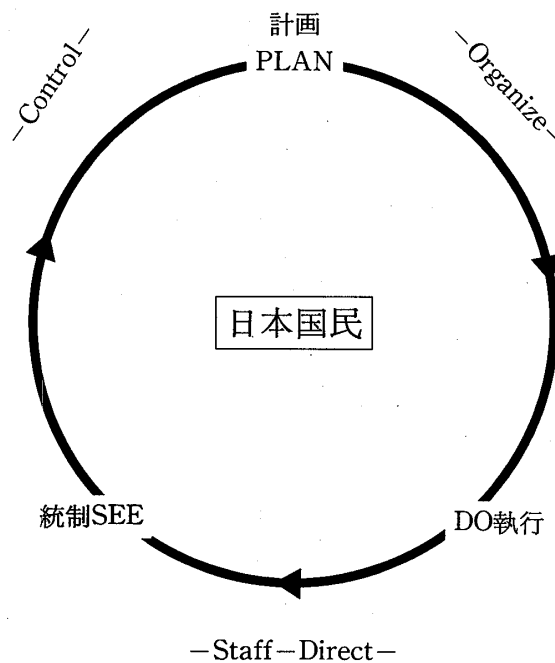
"Youth"

1 Youth is not a time of life, it is a state of mind.
 2 It is a temper of the will, a quality of the imagination.
 3 a vigor of the emotions, a predominance of courage over
 4 timidity, of the appetite for adventure over of ease.
 5
 6 Nobody grows old by merely living a number of years;
 7 people grow old only by deserting their ideals. Years
 8 wrinkle the skin, but to give up enthusiasm wrinkles the
 9 soul. Worry, doubt, self-distrust, fear and despair.....
 10 these are the long, long years that bow the head and turn
 11 the growing spirit back to dust.
 12
 13 Whether seventy or sixteen, there is in every being's
 14 heart the love of wonder, the sweet amazement at the stars
 15 and the starlike things and thoughts, the undaunted
 16 challenge of events, the unfailing childlike appetite for
 17 what next, and the joy and the game of life.
 18 You are as young as your faith, as old as your doubt;
 19 as young as your self-confidence, as old as your fear;
 20 as young as your hope, as old as your despair.
 21
 22 So long as your heart receives message of beauty, cheer,
 23 courage, grandeur and power from the earth, from man and
 24 from the Infinite so long as you are young. When the
 25 wires are all down and all the central place of your heart
 26 is covered with the snows of pessimism and its ice of
 27 cynicism, then you are grown old indeed and may God have
 28 mercy on your soul.

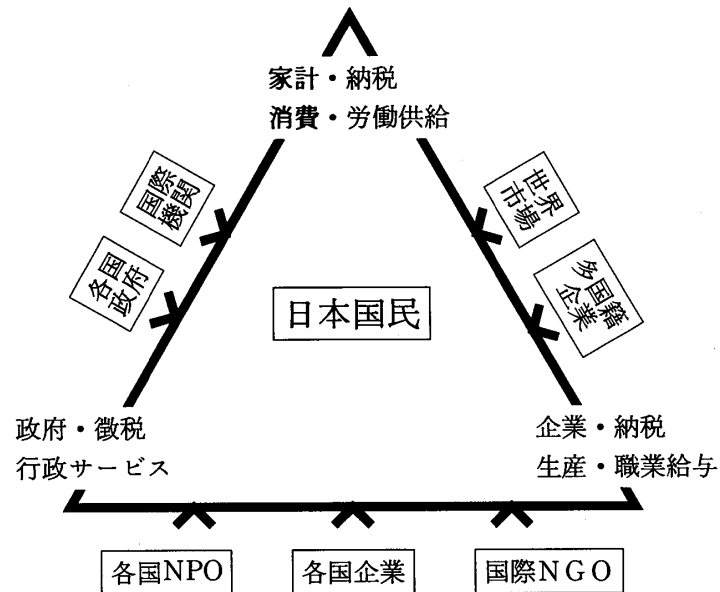
Samuel Ullman
(1840-1924)



(図2) MANAGEMENT CYCLE



(図3) ECONOMIC
TRIANGLE



(付記)

山田榮作教授は本学の設立準備段階より力を盡くされました。開学後は重要授業科目を講義され、また毎号本大学紀要にも投稿され今日に至っております。このたび本学完成年度の終了を期に退職されることになりました。まことに惜別の情に耐えぬところであります。お別れにあたって、先生の御多幸をお祈り申し上げます。

(研究論集委員会)